

Opinnäytetyö AMK

Sairaanhoitaja

MTMK17

2017

Paula Casagrande

# ESIMIES HENKILÖSTÖN TYÖN IMUN TUKIJANA

Paula Casagrande

## ESIMIES HENKILÖSTÖN TYÖN IMUN TUKIJANA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esimiehen keinoja tukea henkilöstön työn imua. Yksilön kokemaa työn imua parantaa työhyvinvointia, yksilön työsuoritusta sekä halua toimia organisaation hyväksi. Työn voimavarat, yksilön voimavarat sekä työstä innostuminen liittyvät oleellisesti työn imun syntymiseen. Työn imun tukemisen keinoja kartoitettiin järjestämällä kaksi koulutusiltaa yliopistosairaalan eräällä toimialueella hoitotyön esimiehille syksyllä 2017.

Ensimmäisessä koulutustilaisuudessa tarkasteltiin työn imun käsitettä, sen merkitystä työhyvinvoinnin näkökulmasta, työn imun osa-alueita sekä esimiehen keinoja tukea henkilöstön työn imua. Toisessa koulutusiltapäivässä tavoitteena oli Tuplatiimi-tekniikan avulla nostaa esiin keinoja, joilla esimies voi tukea henkilöstön työn imua sekä miettiä millä keinoilla esimies voisi jatkossa vielä enemmän tukea sekä kehittää työntekijöiden työn imua.

Yhteenvetona voidaan todeta, että esimiehet nostivat tärkeimpinä työntekijän työn imua tukevin keinoiksi esiin kannustamisen ja kiittämisen, työaikajärjestelyt, työn organisoinnin ja järjestämisen sekä niiden selkeyden, perustehtävän selkiyttämisen ja tiedottamisen sekä osaamisen varmistamisen ja lisäämisen. Näistä teemoista käsiteltiin laajemmin kannustaminen ja kiittäminen, työaikajärjestelyt sekä työn organisointi ja järjestäminen. Teemoista koottiin konkreettisia keinoja joilla esimies voi tukea työntekijän työn imua; keinoja löydettiin paljon. Esimiehet nostivat tärkeimpänä teemana käsittelyyn kannustamisen ja kiittämisen, jolla koettiin olevan suuri merkitys työn imun tukijana. Avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen merkitystä korostettiin. Mahdollisuus vaikuttaa sekä osallistaminen nousivat myös esiin esimiesten tärkeinä kokemuksissa teemoissa. Esimiehet kokivat tärkeänä myös kuuntelun, avoimuuden ja läsnäolon jotka kaikki liittyvät vuorovaikutuksellisuuteen. Työaikajärjestelyihin sekä työn organisointiin liittyvät asiat koettiin myös tärkeinä. Työskentelyprosessi koettiin hyvänä ja hyödyllisenä ajatellen omaa esimiestyötä sekä sen kehittämistä. Jatkotyöskentelyä ajatellen olisi hyödyllistä selvittää työntekijöiden näkökulmaa siitä, miten esimies voi tukea heidän työn imuaan.

### ASIASANAT:

Työn imu, esimiestyö

Paula Casagrande

## THE MANAGER AS A SUPPORTER OF WORK ENGAGEMENT

The aim of this thesis was to find out the ways and means the manager has to support the work engagement of the staff. Work engagement experienced by an individual enhances well-being at work, individual work performance and desire to work for the best of the organisation. The ways and means of supporting work engagement were examined by organising two training afternoons in the autumn of 2017 for the nursing managers of the units of one speciality in one university hospital.

At the first training event the concept of work engagement was examined, its significance from the point of view of well-being at work, constituent areas of work engagement and the ways and means of the manager to support the work engagement of the staff. During the second training day the objective was to highlight using the Doubleteam technique the ways and means the manager is already using to support the work engagement of the staff and to figure out which particular methods the manager could possibly use in the future to support and develop even more the work engagement of the staff.

As a summary one can note that managers highlighted as the most important methods to support the work engagement of staff: encouragement and acknowledgement, working time arrangements, organisation and execution of work and their clarity, clarification of and information about basic work tasks and securing and enhancement of know-how. Of these themes encouragement and acknowledgement, working time arrangements and the organisation and execution of work were examined more broadly. Concrete methods for the manager to support the work engagement of the employee were put together from amongst these themes; lots of methods were identified. Opportunity to influence and participation were also highlighted among the themes the managers felt to be important. Managers also regarded as important listening, openness and attendance which all are linked up with interaction. Issues related to working time arrangements and organisation of work were also considered important. The working process was regarded as good and beneficial for one's own work as manager and its development. For further work and discussion it would be useful to examine the employees' point of view on how the managers could support their work engagement.

### KEYWORDS:

Work engagement, management

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 TYÖN IMU JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT</b>	<b>7</b>
2.1 Työn imu	7
2.2 Työn voimavarat	9
2.3 Yksilön voimavarat	10
2.4 Esimiehen merkitys työn imun tukijana	10
2.5 Innostava esimiestyö	12
<b>3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄT</b>	<b>14</b>
<b>4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS</b>	<b>15</b>
4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö	15
4.2 Ensimmäinen koulutusiltapäivä 31.8.2017	16
4.3 Toinen koulutusiltapäivä 27.9.2017	16
4.3.1 Kannustaminen ja kiittäminen	19
4.3.2 Työaikaan liittyvät asiat	20
4.3.3 Työn organisointi	21
4.4 Palaute ja arviointi	23
4.4.1 Aiheen tärkeys ja teoriaosuus	23
4.4.2 Toiminnallinen osuus ja prosessi kokonaisuutena	24
4.4.3 Ajatukset jatkotyöskentelyä varten sekä muu palaute ja kommentit	24
4.5 Yhteenvetona lopputapaaminen	25
<b>5 POHDINTA</b>	<b>27</b>
5.1 Eettisyys ja luotettavuus	27
5.2 Prosessin arviointi	27
<b>LÄHTEET</b>	<b>31</b>

## LIITTEET

Liite 1. Powerpoint-esitys koulutusiltapäivästä 31.8.2017

Liite 2. Powerpoint-esitys koulutusiltapäivästä 27.9.2017

Liite 3. Palautekyselylomake

Liite 4. Yhteenveto prosessista lopputapaamiseen 14.11.2017

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe nousee erään yliopistosairaalan yhden erikoisalan yksiköiden hoitotyön esimiesten tarpeista pohtia yhdessä keinoja hoitohenkilöstön työn imun tukemiseen ja kehittämiseen.

Yksilön kokema työn imu parantaa työhyvinvointia, yksilön työsuoritusta sekä halua toimia organisaation hyväksi. Työn voimavarat, yksilön voimavarat ja työn merkityksellisyys liittyvät olennaisesti työn imun syntymiseen. (Hakanen 2005; Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 4-5; Rautauoma 2017,8.) Kokemus työn imussa olemisesta ei ole jatkuvaa iloa, vaan tyytyväisyys ja innostus voi syntyä myös ongelmien voittamisesta sekä siitä, että saa toimia kiinnostavien asioiden parissa. Mikäli kokemukset töistä aiheuttavat pääasiassa mielipahaa, lisääntyvät riskit erilaiseen oireiluun ja stressiin. (Kanninen & Uusitalo-Arola 2015, 351.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää esimiehen keinoja tukea henkilöstön työn imua järjestämällä kaksi koulutusiltapäivää erään yliopistosairaalan yhden erikoisalan yksiköiden hoitotyön esimiehille syksyllä 2017. Hoitotyön esimiehillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia.

Ensimmäisessä koulutustilaisuudessa tarkastellaan työn imun käsitettä, sen merkitystä työhyvinvoinnin näkökulmasta, työn imun osa-alueita sekä esimiehen keinoja tukea henkilöstön työn imua. Toisessa koulutusiltapäivässä käsittely jatkuu; tavoitteena on nostaa esiin keinoja, joilla esimies jo tukee henkilöstön työn imua sekä miettiä millä keinoilla esimies voisi jatkossa vielä enemmän tukea sekä kehittää yksiköiden hoitohenkilöstön työn imua. Koulutusiltapäivien jälkeen esimiehet saavat antaa palautetta aiheesta, sisällöstä sekä koko prosessista. Lopuksi pidetään vielä lyhyt yhteenvetotilaisuus koko prosessista. Prosessin lopuksi nostetaan vielä esiin palautteiden perusteella ajatuksia ja kehittämisehdotuksia jatkotyöskentelyä varten.

## 2 TYÖN IMU JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

### 2.1 Työn imu

Työn imu on työhyvinvointiin liittyvä käsite, joka kuvaa henkilön käsitystä työn mielekkyydestä. Työn imu on työhön liittyvää iloa sekä innostusta ja tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Yksilön tunne omasta ammatillisesta kyvykkyydestä ja usko onnistumismahdollisuuksista on todettu olevan edellytyksenä työn imun kokemiselle. Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö on motivoitunut, osaavaa ja innostunutta. Tärkeää on myös, että henkilöstö on valmis antamaan parhaansa ja työskentelemään organisaation hyväksi. Työn imun on todettu edistävän organisaatioiden taloudellista menestystä sekä työhön ja työpaikkaan sitoutumista. (Koskensalmi, Seppälä, Hakanen & Pahkin 2015, 8; Rautauoma 2017, 7-9.)

Hakasen ym. (2012, 4) mukaan työn imuun liittyy kolme työhyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoin käymisten hetkinä. Omistautuminen on kokemusta merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Uppoutuminen on syvää keskittymistä ja paneutumista työhön ja siitä koettua nautintoa. Aika kuluu tällöin huomaamatta ja irrottautuminen työstä voi tuntua vaikealta. Työn imua kokeva henkilö kokee itsensä tarmokkaaksi, omistautuneeksi ja uppoutuneeksi työtä tehdessään. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan ainakin kaksi kolmesta suomalaisesta työntekijästä kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista vähintään kerran viikossa (Hakanen 2009, 10; Työterveyslaitoksen www-sivut 2017.)

Työn imu on jo yksinäänkin arvokas hyvinvoinnin kokemus. Työn imu luo uutta, kannattelee, innostaa, tarttuu ja tuottaa. Lisäksi se vaikuttaa myönteisesti työntekijään itseensä sekä työntekijän omaan elämään ja organisaatioon, jossa hän työskentelee. Myönteiset seuraukset ovat pitkäkestoisia. Työn imun kokemus on lisäksi yhteydessä työntekijän terveyteen, hyvään työsuoritukseen sekä yrityksen taloudelliseen menestymiseen. (Hakanen ym. 2012, 78; Työterveyslaitoksen www-sivut 2017.)

Työntekijät jotka kokevat työn imua ovat aloitteellisia ja uudistushaluisia. He myös sitoutuvat työhönsä, auttavat työkavereitaan sekä tartuttavat työn imua työyhteisöönsä. Lisäksi he kokevat työn imun parantavan heidän elämänlaatuaan ja ovat kaiken kaikkiaan

onnellisempia kuin muut työntekijät. Työn imua voidaan testata Hakasen (2009) kehittämällä työn imu-testillä, joka on käytettävissä Työterveyslaitoksen sivuilla [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi). (Työterveyslaitoksen www-sivut 2017.)

Työn imuun liittyvissä tutkimuksissa Airila, Hakanen, Punakallio, Lusa & Luukkonen (2012) ovat tarkastelleet työn imun merkitystä työkykyyn ja todenneet, että työn imu on keskeinen työkyvyn selittäjä työhön ja elämäntapoihin liittyvien tekijöiden lisäksi.

Lisäksi Perhoniemi & Hakanen (2013, 96) ovat todenneet että työn imu voi siirtyä ja tarttua työparien kesken. Arkisella ystävyydellä ja huomaavaisuudella on merkitystä työhyvinvoinnille, niillä voi olla jopa oletettua suurempi merkitys. Työparityöskentelyssä voitaisiin alasta riippumatta panostaa muiden sosiaalisten taitojen ohella myös onnistumisten jakamiseen, myönteisten tunteiden ilmaisun taitoihin sekä positiivisen palautteen antamiseen. Parantamalla työn voimavaroja vahvistetaan työn imua sekä sen leviämistä ihmisten välillä. (Perhoniemi & Hakanen 2012, 30; Perhoniemi & Hakanen 2013, 99.)

Vuori, Wallin & Kirves (2017, 3) ovat tehneet tutkimusta senioreilla liittyen työn imuun. He ovat todenneet, että vahvistamalla varttuneiden työntekijöiden voimavaroja sekä lisäämällä tehokkaiden toimintatapojen aktiivista käyttöä ja itseohjautuvuutta kohdataessa uraan ja työhön liittyviä haasteita voidaan lisätä työn imua.

Työssä innostumisen perusedellytyksenä ja kivijalkana on työpaikan sujuva arki. Oleellista on että yksikön arvot ovat työskentelyn pohjana ja kaikkien tiedossa. Työssä innostuminen on jokaisen asia ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa siihen sekä osallistua innostuksen lisäämiseen. Innostumista on katsottu tukevan erityisesti mahdollistava, osallistava sekä yhteisöllinen johtaminen. Sen myötä kaikilla on mahdollisuus ja toisaalta samalla myös vastuu yhteisestä toiminnasta innostavan työn ja ilmapiirin luomiseen. Tämän lisäksi tarvitaan jokaiselta työntekijältä luottamusta, rohkeutta, luovuutta, avoimuutta, arvostusta, sitoutumista, positiivisuutta ja vastuun kantoa. Innostuksen katsotaan kasvavan ja kehittyvän turvallisessa työympäristössä jossa jokainen voi olla oma itsensä. Tällainen työympäristö voidaan rakentaa siten, että jokainen kantaa oman vastuunsa sekä edistää sen muodostumista sekä sanoillaan, teoillaan että tunteillaan. Tällaisessa työyhteisössä voi vapaasti esittää ideoitaan, kysymyksiään ja ajatuksiaan ilman pelkoa siitä, että toiset tuomitsevat tai rankaisevat. Parhaimmissa tiimeissä ollaan avoimia keskustelemaan sekä myös oppimaan omista virheistä. (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011, 7; Tiililä 2016, 91-92.)



Työssä innostuminen rakentuu innostavuutta ja luovuutta tukevista puitteista, yhdessä osaamisesta, innostavasta työstä, me-hengestä ja hyvistä työyhteisötaidoista. Innostuminen vaatii tilaa, aikaa ja pysähtymistä. Lisäksi vaaditaan johdon sekä työntekijöiden suostumus ja sitoumus uudenaikaiseen tapaan olla vuorovaikutuksessa ja toimia yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Esimiehet ovat tärkein sidosryhmä organisaation sisällä. Heidän rooliinsa voidaan määritellä kuuluvaksi työssä innostumista tukevia ja edesauttavia asioita kuten valmentava ja mahdollistava johtaminen. Tärkeää on huomioida, että työssä innostuminen voi olla esimiehelle uusi työkalu ja mahdollisuus. Oleellisia huomioitavia asioita ovat myös innovatiivisuus, konkretia ja heittäytyminen. (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011, 7-11; Tiililä 2016, 91-92.)

## 2.2 Työn voimavarat

Työn imua edistävät erilaiset työhön liittyvät voimavarat. Hakanen, Bakker & Demerouti (2005, 479-487) ovat tutkineet työn voimavaroja hammaslääkäreillä ja todenneet, että työn voimavarat ovat tärkeitä liittyen työn vaatimuksista selviytymiseen sekä auttavat työhön sitoutumisessa. Työn voimavarat auttavat työntekijää onnistumaan sekä synnyttävät halua tehdä työnsä hyvin sekä myös puskuroivat työn vaatimuksia. Työn voimavarat liittyvät työstä ja työpaikalta saataviin voimavaroihin. **Tehtävään liittyviä voimavaroja** ovat työn palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus. **Työn järjestämiseen liittyviä voimavaroja** ovat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työroolien ja tavoitteiden selkeys sekä työaikojen joustavuus. **Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja** ovat esimieheltä ja työyhteisöltä saatava tuki, oikeudenmukaisuus ja johtamisen selkeät käytännöt, arkinen huomaavaisuus, ystävällisyys, palaute ja arvostus sekä muiden kokema työn imu. **Organisaatioon liittyviä voimavaroja** ovat työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat, työpaikan ilmapiiri, työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt. Näiden tekijöiden kautta voidaan vähentää työn kuormittavuutta sekä helpottaa tavoitteiden saavuttamista ja kannustaa oppimiseen ja henkilökoh-taiseen kehittymiseen. Yksilöön läheisesti vaikuttavat tehtävätason voimavarat ovat työn palkitsevuus, monipuolisuus, tavoitteiden selkeys, työstä saatava palaute, työn itsenäisyys sekä kehittämis- ja oppimismahdollisuudet. (Hakanen 2009, 12-13; Hakanen ym. 2012, 8; Koskensalmi ym. 2015, 12-13; Schaufell & Bakker 2004, 296.)

### 2.3 Yksilön voimavarat

Nykyään organisaatioiden keskeisin voimavara ovat ihmiset ja heidän osaamisensa. Organisaatiot voivat menestyä vain saamalla yksilöiden energian käyttöönsä ja kohdentamalla sen oman osaamisensa suuntaisesti. (Juuti & Vuorela 2015, 71.)

Työntekijän roolissa korostuu osaava, itseohjautuva ja omaa työtään kehittävä yksilö. Jatkossa työelämässä menestyminen edellyttää aiempaa enemmän työntekijältä kykyä uudistua ja kehittää omaa osaamistaan työelämän vaatimusten mukaiseksi. Yksilölliset voimavarat liittyvät yksilön kokemaan pystyvyyden tunteeseen, myönteiseen maailmankuvaan sekä itsetuntoon. Nämä ilmenevät muun muassa optimismina ja luottamuksena. Jokainen työntekijä voi vahvistaa omaa työn imuaan tuunaamalla työtään. Sillä tarkoitetaan omatoimista työn muokkaamista itselleen sopivaksi. (Hakanen ym. 2012, 90.)

Työhyvinvointiin sisältyvät monet eri tekijät ihmisen omassa elämässä ja työelämässäkin. Hyvinvoinnin kokemus mahdollistuu kun työ koetaan merkitykselliseksi sekä mielekkääksi ja työssä on hallinnan tunne. On myös tärkeää että työntekijä kokee olevansa arvostettu ja oikeudenmukaisesti kohdeltu sekä täysivaltainen työyhteisön jäsen. Positiivisuus ja innostuminen vaikuttavat myös motivaatioon. (Suonsivu 2014, 43; Virtanen & Sinokki 2014, 202-203.)

Myös työelämätaitoihin kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota; ne lisäävät työyhteisöllisyyttä ja luottamusta. Työkavereiden välittävään kohtaamiseen kuuluvat taidollisina tekijöinä tervehtiminen, reiluus, kohteliaisuus, avoin yhteistyö, aktiivinen auttaminen ja kiinnostus toisen työhön ja työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen. Keskeisiin työelämätaitoihin luetaan myös vastuu omasta ammattitaidosta, aktiivinen ja vastuullinen osallistuminen kehittämistyöhön sekä mielipiteiden ilmaisu. (Suonsivu 2015, 112.)

### 2.4 Esimiehen merkitys työn imun tukijana

Johtaminen merkitsee keskeisesti suunnittelua ja sopimista henkilöstön, asiakkaiden ja yhteistyötahojen kanssa. Parhaimmillaan toiminta perustuu syvälliseen ymmärrykseen eli esimiehet tietävät mitä varten organisaatio on olemassa, minne se on menossa sekä miten päämääriin päästään. Organisaation olemassaolon tarkoitus määritellään sen perustehtävässä eli toiminta-ajatuksessa. Suunnittelu merkitsee tulevaisuuteen suuntautumista; tulee osata visioida eli määrittää toivottu tulevaisuuden tila sekä strategia eli ne

keinot millä tavoitteeseen päästään. Visio ja strategia ovat johtamissuunnitelman tärkeimmät osat. Tavoitteiden ja keinojen ohella puhutaan myös usein arvoista. Arvot täydentävät toiminta-ajatusta ja sisältyvät näin ollen visioon ja strategiaan. (Aulankoski 2016,18.)

Esimies voi edistää optimaalista suoriutumista onnistuneilla henkilöstövalinnoilla, oikein mitoitettulla työllä sekä mahdollistamalla riittävän toimintavapauden. Työrauha on lisäksi tärkeä. Henkilöstön tasapuolinen kohtelu rakentaa hyvää ilmapiiriä, samoin myös oikeudenmukaisuus sekä ihmisten erilaisuuden huomioiminen. Henkilöstölle annettu päätösvalta saattaa tukea työn hallinnan tunnetta sekä motivoida. (Aulankoski 2016,18.)

Johtamista voidaan kutsua palvelutyöksi, mutta se ei ole pelkästään sitä. Esimiehen tehtävä on auttaa henkilöstöä tekemään työtään. Työ on palvelun ja kontrollin yhdistämistä sekä myös uuden luomista; palvelun ja kontrollin yhdistäminen muodostaa esimiestyön keskeisen haasteen. Se edellyttää empaattisuuden ja jämäkkyuden yhdistämistä sekä sen arvioimista milloin kumpaakin tarvitaan. (Aulankoski 2016, 24.)

Esimiehen tulee jatkuvasti kehittää omia johtamistaitojaan koska esimiehenä ihminen ei ole koskaan valmis. Kehittämisen tarvetta lisää se, että johtamisen hyvyyden on todettu vaikuttavan työyhteisön tuottavuuteen ja kannattavuuteen sekä ihmisten työelämän laatuun. Hyvä johtaminen on tuloksellista sekä ihmisten työhyvinvointia edistävää. Lisäksi hyvään johtamiseen liittyy voimakas työmotivaatio, hyvä yhteistyö, korkea työmoraali sekä pyrkimys laadultaan hyvään työhön. Kaikkien osaamisen, innon ja yhteistyön mukaan saaminen täysimääräisenä ratkaisee organisaation onnistumisen nykyisissä monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa ja virtuaalisissa oloissa. (Juuti 2016, 7, 9-10.)

Juutisen (2016) tutkimuksen mukaan keskeisimpänä tuloksena työn mielekkyyden kannalta koettiin sellainen johtamismalli, jossa esimies on läsnä oleva, oikeudenmukainen, tasapuolinen ja kannustava. Tärkeimmäksi asiaksi työssä koettiin hyvä työilmapiiri, mikä on suora seuraus esimiehen johtamismallista. Läsnä olevan esimiehen nähtiin pystyvän parhaiten vaikuttamaan työilmapiiriin ja siihen vaikuttaviin asioihin.

Rautauoman (2017, 10) mukaan organisaatioyksiköiden kasvaessa sekä toimenkuvien ja oman liikkumavaran kaventuessa tarvitaan esimiestaitoja, joilla edistetään työn imun säilymistä ja uudelleen herättämistä. Organisaatioissa tulisikin kiinnittää aiempaa enemmän huomiota siihen, miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa henkilöstön kokeman työn imun syntymiseen, tukemiseen ja ylläpitoon.

## 2.5 Innostava esimiestyö

Innostava esimiestyö on parhaimmillaan voimaannuttavaa sekä kehittävää inhimillistä johtamista. Innostava esimies kykenee huomioimaan työntekijöiden tarpeet sekä voimavarat. Tämän kautta työntekijän työn imu lisääntyy ja se vaikuttaa myös organisaation menestykseen. Innostava esimiestyö mahdollistaa myös uutta luovan työn tekemisen sekä innostaa siihen. Kohti innostuksen spiraaleja-hankkeessa (jatkossa INSPI) puhutaan palvelevasta johtamisesta, johon liittyy ensisijaisesti halu palvella, auttaa sekä mahdollistaa työntekijöiden paras. Tietoinen halu johtaa syntyy vasta toissijaisesti. Innostava esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistä sekä haluaa edistää työntekijöiden kehittymistä. Tätä kautta myös työntekijöiden työn imu vahvistuu. Näin ollen tavoitteena on auttaa työntekijää onnistumaan työssään parhaalla mahdollisella tavalla jolloin myös työpaikka menestyy. (Koskensalmi ym. 2015, 16.)

INSPI-hankkeen tuotoksena on syntynyt kaksi työkirjaa, toinen esimiehelle ja toinen työntekijälle. Työntekijälle tarkoitettu työkirja on nimeltään ”Inspistä! työn tuunaajan käsikirja” ja esimiehelle tarkoitettu työkirja taas ”Innostava esimies. Inspistä! työkirja esimiehelle.” Näissä työkirjoissa käsitellään työn imuun liittyviä asioita sekä niiden soveltamista käytännön työelämässä. Molemmissa työkirjoissa on käytännön läheisiä tehtäviä, joiden avulla voidaan tarkastella omaa toimintaa innostumisen ja työn imun näkökulmasta. (Harju, Aminoff, Pahkin & Hakanen 2015; Koskensalmi ym. 2015. )

Innostavan esimiehen tehtävänä on luoda rakenteita jotka mahdollistavat yhteistä vastuunottoa ja yhdessä luomista. Innostavan esimiehen tunnuspiirteisiin kuuluu työntekijöiden kannustaminen itsensä kehittämiseen ja työntekijöiden sekä heidän osaamisensa arvostus. Tärkeää on myös vahvistaa työntekijän uskoa ja luottamusta omiin kykyihinsä sekä vahvistaa työntekijän itsearvostusta. Esimiehen tulee olla aito ja rehellinen sekä sallia virheet ja kyetä antamaan anteeksi. Oleellista on myös esimiehen kyky olla läsnä vuorovaikutuksessa, kuunnella sekä mahdollistaa ideoiden ja ajatusten esiintuomista. Esimiehen tulee antaa tilaa kaikille sekä nähdä koko henkilöstö aktiivisena toimijana. Esimies näyttää työryhmälle suuntaa, kantaa vastuunsa kokonaisuudesta sekä näkee selkeästi tavoitteet mihin pyritään. Yhteisen tekemisen avulla tavoitteina ovat erinomaiset tulokset kehittymisen, innostamisen ja innostumisen kautta. Tätä kautta saavutetaan myös tasainen vastuunjako. Näin ollen myös työn tärkeys korostuu ja motivoituminen on helppoa. (Koskensalmi ym. 2015, 17-18.)

Esimieheksi kehitytään ajan, kokemuksen ja oppimisen myötä. Tärkeää on omata kiinnostus ihmisiin ja yhteisölliseen organisaation kehittämiseen. Omien johtamiskäsitysten sekä oman näkemyksen siitä miten ihmisiä ja työyhteisöjä johdetaan tiedostaminen on erittäin merkityksellisessä roolissa. Esimiehen tulee myös ylläpitää työyhteisössä me-puhetta. Toiminnan taustalla on yhteinen visio, joka on rakennettu yhteisessä dialogissa ihmisten omista näkemyksistä ja organisaation visiosta ja tavoitteista. Johtamisen perustana tulee olla aina itsetuntemus ja itsekunnioitus. Hyviä ominaisuuksia ovat myös persoonallisuus sekä aitous viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Yhdessä tekeminen ja kollektiivinen osaaminen ovat myös oleellisia. Lisäksi tärkeää on esimiehen ohjaus- ja vuorovaikutustaidot, innostavuus, energian jakaminen, useiden roolien hallinta sekä ajankäytön ja itsensä johtamisen taidot. (Koskensalmi ym. 2015, 22, 26.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄT

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esimiehen keinoja tukea henkilöstön työn imua järjestämällä kaksi koulutusiltaa erään yliopistosairaalan yhden erikoisalan yksiköiden hoitotyön esimiehille syksyllä 2017. Hoitotyön esimiehillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia.

Tavoitteena oli käydä esimiesten kanssa läpi ensin työn imuun liittyvää teoriaa. Sen jälkeen tavoitteena oli, että esimiehet pääsivät työskentelemään ryhmässä ja miettimään konkreettisia keinoja joilla esimies voi tukea työntekijän työn imua. Tavoitteena oli havainnollistaa esimiehille minkälaisilla käytännön keinoilla he jo nyt arjessa tukevat työntekijöiden työn imua ja samalla aktivoituivat miettimään myös sitä mitä asioita he voisivat toiminnassaan kehittää. Tavoitteena oli myös havainnollistaa esimiehille heidän oman toimintansa merkityksellisyyttä työn imun tukemisessa. Tavoitteena oli ryhmätyöskenteilyn jälkeen listata tärkeimmät keinot sekä valita niistä viisi merkityksellisintä.

Opinnäytetyön tehtävänä oli vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä työn imulla tarkoitetaan?
2. Minkälaiset voimavarat ylläpitävät henkilöstön työn imua?
3. Millä keinoilla esimies voi tukea henkilöstön työn imua?

## 4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Tämä opinnäytetyö oli toiminnallinen opinnäytetyö, jolla Vilkkä & Airaksisen (2003, 9, 16-17, 65) mukaan tavoitellaan toiminnan ohjeistamista, opastamista, järjeistämistä tai järjestämistä ammatilliselle kentälle. Tärkeää on, että toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus sekä toteutuksen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. Raporttiosuudessa tarkoituksena on selvittää mitä, miksi ja miten johtopäätöksiin on tultu sekä avata työprosessia. Toiminnallisena osuutena on usein kirjallinen tuotos, joka tuotetaan raportin pohjalta. Raportti tuo esiin ammatillisen ja persoonallisen kasvun projektin aikana sekä kertoo ammatillisesta osaamisesta. Toiminnallisen opinnäytetyön käytännönläheinen aihe tukee ammatillista kasvua ja antaa opiskelijalle mahdollisuuden peilata osaamistaan työelämään ja sen tarpeisiin.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtymällä; kartoitin aiheistoa liittyen työn imuun ja sitä vastaaviin käsitteisiin. Kävin tapaamassa yliopistosairaalan yhden erikoisalain yksiköiden ylihoitajaa sekä klinistä asiantuntijaa kaksi kertaa keväällä 2017. Opinnäytetyön alustavan suunnitelman esittelin Turun Ammattikorkeakoulun opinnäytetyön seminaarissa 12.5.2017. Koko prosessin ajan pidin yhteyttä ylihoitajaan ja klinisen hoitotyön asiantuntijaan liittyen työn etenemiseen ja myös aikatauluihin. Koulutusiltpäivät pidettiin elokuussa sekä syyskuussa 2017. Valittuja teemoja käytiin läpi keskustelun kautta ja listattiin konkreettisiksi asioiksi arjen työskentelyssä. Kaikista käsitellyistä teemoista tehtiin yhteenveto. Kaikkia teemoja ei ehditty käydä työskentelyssä läpi, joten viidestä teemasta kaksi teemaa jäi esimiehille käsiteltäväksi mahdollisuuksien mukaan tulevaisuudessa. Esimiehiltä kerättiin työskentelyn jälkeen palaute kirjallisesti. Palautteen pohjalta tavoitteena oli myös nostaa esiin kehittämisajatuksia jatko työskentelyä varten.

Koulutusiltpäivien jälkeen kävin tapaamassa jälleen ylihoitajaa sekä klinisen hoitotyön asiantuntijaa ja kävimme läpi koulutusiltpäivän tuotoksia sekä teimme jatkosuunnitelmaa. Toimitin palautelomakkeet täytettäväksi hoitotyön esimiehille lokakuussa 2017. Kävin vielä myös kertomassa yhteenvetoa prosessista sekä kehittämisajatuksista esimiesten kokouksessa marraskuussa 2017.

#### 4.2 Ensimmäinen koulutusiltapäivä 31.8.2017

Ensimmäisessä koulutusiltapäivässä käsiteltiin työn imun käsitettä sekä siihen liittyviä voimavaroja ja tekijöitä joilla esimies voi vaikuttaa henkilöstön työn imun tukemiseen. Tavoitteena oli orientoitua aiheeseen tunnin mittaisen luento-osuuden avulla. Koulutus-tilaisuus toteutettiin yliopistosairaalan tiloissa 31.8.2017. Paikalla oli kahdeksan hoitotyön esimiestä, jotka olivat apulaisosastonhoitajia sekä osastonhoitajia. Lisäksi läsnä oli klinisen hoitotyön asiantuntija seuraamassa koulutusta ja antamassa palautetta jälkikäteen tilaisuuden toteutuksesta.

Ensimmäisen koulutuksen sisältöinä olivat työn imun käsite, innostavan esimiehen ominaisuudet, jotka käytiin läpi Powerpoint-esityksen avulla (Liite 1). Lisäksi tarkasteltiin innostavan esimiehen toimintatapoja INSPI- raporttiin liittyvän työkirjan pohjalta. Mahdollisuus oli myös keskusteluun ja työkirjan pohjalta käytiin läpi kysymyksiä omasta toiminnasta esimiehenä työn imuun liittyen. Keskustelua syntyi melko vähän, pääpaino oli selkeästi kuuntelemisessa. Esityksen lopuksi oli mahdollisuus antaa palautetta sekä kommentoida. Palautetta oli mahdollista antaa myös klinisen asiantuntijan kautta kirjallisesti tai suullisesti myöhemmin. Suorana palautteena kommentoitiin aiheen olevan tärkeä ja, että asioita on hyvä käydä läpi. Kommentoitiin myös sitä, miten tärkeää olisi löytää konkreettisia keinoja työn imun parantamiseksi.

#### 4.3 Toinen koulutusiltapäivä 27.9.2017

Toisessa koulutusiltapäivässä jatkettiin teeman käsittelyä hoitotyön esimiesten kanssa Tuplatiimi- tekniikkaa hyödyntäen. Tuplatiimi on ryhmätyömenetelmä, jonka avulla voidaan käsitellä yhtä aihetta ja tarkastella sitä eri näkökulmista. Menetelmä on tarkoitettu erityisesti avoimien ongelmien ratkaisuun ja vaihtoehtojen ja ratkaisumallien karsimiseen työskentelyn kuluessa. Avoimilla ongelmilla tarkoitetaan ratkaisua vaativia tilanteita, joihin ei välttämättä ole yhtä oikeaa vastausta. Keskeistä ratkaisemisessa on osallistujien näkökulmien esiin saaminen, niistä keskusteleminen ja vaihtoehtoisten ideoiden yhteensovittaminen. (Luomi 2008, 41- 45.)

Tuplatiimin vaiheet voivat olla esimerkiksi seuraavia: aluksi vetäjä auttaa ryhmää määrittelemään käsiteltävän ongelman tai aiheen. Tämän jälkeen jokainen miettii annettua aihetta yksin ja kirjoittaa paperille 5-10 ehdotusta, ajatusta tai ideaa. Sitten valitaan parit



tai pienryhmät, jotka he tutustuvat toistensa ehdotuksiin ja valitsevat niistä keskustellen 4- 5 parasta ehdotusta. Parien ehdotukset viedään seinälle asettaen ryhmän ehdotukset allekkain ja pareja pyydetään esittelemään lyhyesti ehdotuksensa. Niistä ei keskustella vielä tässä vaiheessa. Kritiikkiä tehdyistä ehdotuksista ei sallita. (Luomi 2008, 41- 45.)

Pareja pyydetään keskustelemaan keskenään seinälle kiinnitetyistä ehdotuksista ja valitsemaan niistä viisi parasta (esim. tussiaänestyksellä = vedetään viiva valittuun lap-puun). Hyvä keino on edellyttää osallistujilta ristiin äänestystä eli ryhmä saa viidestä äänestään käyttää korkeintaan yhden oman ryhmän ehdotuksen kannattamiseen, mui-den äänien on mentävä toisten ryhmien ehdotuksien kannatukseksi. Eniten ääniä saa-neet valitaan jatsoon. Muut laput poistetaan seinältä. Jäljelle jääneet laput ryhmitellään aihepiireittäin ryhmän avustuksella. Näistä keskustellaan ja tarvittaessa äänestetään uudelleen, jos valittujen ehdotusten määrää on supistettava. Ryhmää autetaan muodos-tamaan seinälle syntyvien ryhmien avulla konkreettinen toimenpidesuunnitelma ja teh-dään aikataulu.(Luomi 2008, 41- 45.)

Tuplatiimi valittiin menetelmäksi toiseen koulutusiltapäivään, koska se mahdollisti jokai-sen osallistumisen ja keinojen miettimisen ensin yksin ja sitten ryhmissä. Heräävien aja-tusten läpikäyminen sekä tietojen ja kokemusten kerääminen oli mahdollista vuorovai-kutuksellisesti. Menetelmä mahdollisti myös hyvien käytäntöjen ja kokemusten jakami-sen ja sen avulla voitiin löytää erilaisia näkökulmia ja ratkaisumalleja.

Koulutusiltapäivässä oli mukana seitsemän hoitotyön esimiestä, yksi esimiehistä oli lo-malla. Aikaa työskentelyyn oli varattu klo 12.30-15.00. Koulutusiltapäivää varten olin val-mistellut Powerpoint-esityksen, mutta se oli ainoastaan tukena itselleni työskentelyä var-ten (Liite 2). Tarkoituksena oli löytää keinoja, joilla esimies voi tukea henkilöstön työn imua. Työskentelyn yhteenvedon pohjalta oli tavoitteena nostaa esiin konkreettisia kei-noja joilla esimies voi tukea ja kehittää henkilöstön työn imua. Tavoitteena oli myös tehdä näkyväksi niitä keinoja, joilla esimies jo tällä hetkellä tukee henkilöstön työn imua.

Koulutusiltapäivä aloitettiin siten, että aluksi oli mahdollista kommentoida edelliseen kou-lutuspäivään liittyviä ajatuksia ja sitä, onko aihe ollut mielessä. Esiin nousi, että aihetta ei ollut juurikaan ehditty miettiä käytännön arjen kiireiden vuoksi. Tämän jälkeen käytiin läpi työskentelytapaa sekä aikataulua. Tuplatiimi-tekniikkaa ei hyödynnetty täysin alku-peräisenä vaan ainoastaan elementtejä siitä. Tähän päädyttiin sekä ryhmän pienen koon että käytännön aikataulun vuoksi ja työskentelyn sujuvuuden turvaamiseksi.

Työskentely aloitettiin siten, että jokainen hoitotyön esimies mietti sekä kirjasi paperille itsekseen keinoja joilla esimies voi tukea työntekijän työn imua. Tähän käytettiin aikaa noin viisi minuuttia. Tämän jälkeen käytiin keskustelua siitä, miten on hyödyllistä jakautua ryhmiin työskentelyn kannalta. Vaihtoehtoina mietittiin ryhmiä, joissa on sekaisin eri yksikköjen esimiehiä tai ryhmiä, joissa on saman yksikön apulaisosastonhoitajia sekä osastonhoitajia. Käytännön työskentelyn kannalta päädyttiin siihen, että ryhmät muodostettiin samojen yksiköiden osastonhoitajista sekä apulaisosastonhoitajista. Näin ollen ryhmiä muodostui kolme. Työskentelyn ajaksi ryhmät jakautuivat eri huoneisiin ja aikaa siihen käytettiin noin 20 minuuttia.

Seuraavassa vaiheessa ryhmät palasivat työskentelytilaan ja jokainen ryhmä kertoi, mitä asioita he olivat yhdessä listanneet. Päädyttiin siihen, että kirjataan aluksi kaikki esiin nousseet teemat ryhmä kerrallaan. Ryhmistä nousi paljon myös samoja teemoja eli jokainen teema kirjattiin kertaalleen. Esiin nousseet teemat listattuna alla.

#### Esimiehen keinot tukea työntekijän työn imua:

- koulutuksiin pääsyn mahdollistaminen
- vastuutehtävät (kokoukset)
- työaikajoustot, työaikapankki
- työyksikkö on tietoinen tavoitteista → yhteiset päämäärät
- palkitsemisjärjestelmät ja jatkuva palaute (asiakas, esimies, työryhmä)
- työssä jaksamisen tukeminen
- työntekijän vahvuuksien esiin nostaminen ja tukeminen
- osallistaminen
- tasapuolisuus
- oikeudenmukaisuus
- työn organisointi ja järjestäminen, selkeys
- työnkierto
- kuuntelu, työntekijä tuntee tulleen kuulluksi, avoimuus, rauha
- työvuorosuunnittelu
- läsnäolo
- perustehtävän selkeyttäminen, tiedottaminen
- osaamisen varmistaminen ja lisääminen
- perehdytys: suunnittelu ja mentorointi, ajantasaisuus
- työaikajärjestelyt: perhe/työn yhdistäminen

- kannustaminen ja kiittäminen
- mahdollisuus vaikuttaa, innovatiivisuus
- vetovoimainen organisaatio
- epäkohtiin puuttuminen mm. asiaton käytös

Tämän jälkeen valittiin viisi teemaa, jotka nostettiin tarkempaan tarkasteluun ja pyrittiin avaamaan konkreetian tasolle. Äänestyksen sijaan teemat valittiin esimiesten kesken siten, että jokaisella oli mahdollisuus kommentoida sekä esittää oma näkemyksensä. Esi- miehet valitsivat tärkeimmiksi teemoiksi seuraavat teemat alla olevassa järjestyksessä:

1. Kannustaminen ja kiittäminen
2. Työaikajärjestelyt
3. Työn organisointi ja järjestäminen, selkeys
4. Perustehtävän selkeyttäminen: tiedottaminen
5. Osaamisen varmistaminen ja lisääminen

Kun teemoja valittiin, huomioitiin, että ylläolevaan listaan valittuihin viiteen teemaan si- sältäytyi myös monta muuta yhteisesti ensin kootulla listalla olevaa teemaa jotka olivat sa- mankaltaisia. Päädyttiin siis käsittelemään suuria kokonaisuuksia. Valittiin aluksi viisi teemaa sillä ajatuksella, että jatketaan työskentelyä aikataulun puitteissa siten, että kä- siteltiin teemat järjestyksessä ja niin monta teemaa kun ehdittiin käsitellä. Teemat, joita ei ehditty käsitellä, sovittiin jätettäväksi käsittelyyn jatkotyöskentelyyn esimiesten kesken mahdollisuuksien mukaan.

#### 4.3.1 Kannustaminen ja kiittäminen

Tähän teemaan nostettiin kannustamisen ja kiittämisen lisäksi kuuluvaksi myös palkitse- minen ja jatkuva palaute. Keskustelua käytiin sillä periaatteella, että pyrittiin nostamaan esiin mahdollisimman konkreettisia keinoja, mitä kannustamisella ja kiittämällä tarkoi- tetaan ja miten esimies voi sitä toteuttaa tukeakseen työntekijän työn imua. Keskuste- lussa nousseet keinot kirjattiin alla olevaan listaan.

### Kannustaminen ja kiittäminen

- yksilöllisyys, eri sukupolvet→erilaiset odotukset palautteen suhteen
- tavat antaa palautetta, tunnistetaan yksilölliset erot sekä mihin on totuttu
- tietyt tasot
- kiittäminen→reagoidaan eri tavoin, eri tavat ottaa vastaan
- kateus jos toinen saa positiivista palautetta vs. kannustus
- positiivisen palautteen lisääminen-paljonko annetaan mm. kateuden vaikuttaa
- kiinnostus ja kyseleminen, kuulluksi tuleminen→huomioiminen ja aitous
- positiivisen palautteen vastaanottamisen vaikeus
- yleinen positiivinen palaute→yhteisen hyvän kehittäminen vähentää kateutta ja lisää positiivisuutta yleisesti
- potilaspalaute hyvää→tukee ja kannustaa
- kehityskeskustelut: minkä työntekijä kokee kannustavana, sen kysyminen
- läsnäolo hetkessä
- asiointitavat tiedossa→selkeä tieto miten ja koska saa yhteyttä
- huonejärjestelyt→kasvot ovelle päin "on saatavilla"
- parkkikiekko"
- läsnäolo→mitä tarkoitetaan? sen kysyminen työntekijöiltä
- osallistaminen→epäkohtien kirjaaminen, kehittäminen→vastuuttaminen ja vastualueet
- ryhmän tuki→innostaminen, innostuminen
- kokemusten jakaminen, tiedon jakaminen muille
- pelisäännöt→niistä muistuttaminen, suora palaute
- esimiehen saavutettavuus→tehtäväkuvaukset ja niiden läpikäyminen työryhmän kanssa→tietoisuuden lisääminen

#### 4.3.2 Työaikaan liittyvät asiat

Työaika- teemaan katsottiin kuuluvaksi myös työnkiertoon, työvuorosuunnitteluun, työaikajärjestelyihin sekä työaikajoustoihin liittyvät asiat. Keskustelua käytiin edelleen sillä periaatteella, että pyrittiin löytämään ja nostamaan esiin mahdollisimman konkreettisia keinoja, joilla esimies voi tukea työntekijän työn imua. Keskustelussa esiin nousseet keinot kirjattiin jälleen listaksi.

### Työaikaan liittyvät asiat

- varhainen tuki→keinot/joustomahdollisuudet mm. perhesyistä
- yhteisöllinen työvuorosuunnittelu/autonomia→mahdollisuus vaikuttaa→tyytyväisyys
- mahdollisuus toivoa→merkityksellistä!
- selkeät raamit pääosin
- tutustumiskäynnit toisiin yksiköihin→työn kierto helpompaa
- oikeudenmukaisuus→tieto perusteluista tärkeää
- työaikapankki→joustomahdollisuus→tyytyväisyys kasvaa
- osa-aikainen työ
- läpinäkyvyys työaikojen suhteen→oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus
- työaikaan liittyvät asiat tärkeitä työntekijöille
- työmoraali→ei mahdollisteta työajan väärinkäyttöä→seuranta

Työaika- teemaan liittyen keskustelussa nousi esiin, että keinot ovat melko selkeät koska monet selkeät käytännöt ja lait sekä ohjeistukset raamittavat toimintaa.

### 4.3.3 Työn organisointi

Työn organisointi- teemaan nostettiin organisoinnin lisäksi järjestäminen ja selkeys. Keskustelua käytiin edelleen siten, että pyrittiin löytämään konkreettisia keinoja, joilla esimies voi tukea työntekijän työn imua. Keskustelussa esiin nousseet keinot kirjattiin listaksi.

### Työn organisointi

- koordinoiva hoitaja→kantaa vastuun, hoitohenkilökunta saa keskittyä hoitotyöhön
- sijoittelut
- selkeät tehtävät ja vastuut
- logistiikkatehtävät
- aikataulut→resurssit oikeat
- sisäisen yhteistyön lisääntyminen, tietoisuus kasvaa
- kommunikointi→rauhottelu ”taas paljon potilaita”-kielen välttely
- tietoisuus, tasapainottelu

- esimies huolehtii tietyt asiat mm. poissaolot, ei tuo huolta työryhmään
- tiedottaminen oikeaan aikaan ja oikeista asioista → asioiden jakaminen ilman turhaa työntekijöiden kuormittamista
- rakenteista huolehtiminen (tilat, välineet, koneet)
- hiljainen raportointi → sen järjestäminen, rauha keskittyä 30-50 minuuttia
- työrauhan mahdollistaminen ylipäänsä
- viestintä → keinot, tavat, kanavat, roolit, etätyöt?
- työntekijän vastuuttaminen, keinot?
- sähköpostin lukeminen
- vaihtoehdot työn suorittamiseen
- priorisointi → kenen prioriteettien mukaan edetään? merkittävää kokonaisuuden kannalta
- päivittäisen johtamisen taulu (mittaukset, palaute, hoitoisuudet)
- päivittäisen tiedottamisen taulu → kokoontumiset/tiimi, haastavien tunteiden läpikäyminen
- resursointi/osallistaminen → yhteisen ajan järjestäminen tärkeää toimivuuden kannalta
- tietoisuus/lääkärit → toiminnan suunnittelu helpottuu
- perustehtävä ja strategia
- hudlaus eli hudling joka arkiaamu → potilastilanne, aikataulut, resursointi → varahenkilöt

Kaikista käsitellyistä teemoista nostettiin tärkeinä ja kehittämisen arvoisina lopuksi esiin keskustelussa lääkäreiden informointi, jotta he olisivat paremmin tietoisia aikatauluista ja tapahtumista kokonaisuuden suunnittelun helpottamiseksi. Lisäksi keskustelua herätti ”liian paljon potilaita”-kielen välttäminen sekä sen huomioiminen, minkälaista kieltä keskustelussa käytetään esimiesten kesken ja minkälaista tunnetta se välittää työntekijöille. Nämä kaksi asiaa koettiin merkityksellisinä ja kehittämisen kohteina erityisesti.

Valituista teemoista ehdittiin siis käsitellä kannustaminen ja kiittäminen, työaikaan liittyvät asiat sekä työn organisointi. Käsittelemättä jäivät perustehtävän selkeyttäminen ja osaamisen vahvistaminen ja lisääminen. Keskustelua heräsi paljon ja ryhmä oli erittäin aktiivinen, teemat herättivät keskustelua sekä mielipiteiden vaihtoa ja käytäntöjen läpikäymistä sekä vaihtamista eri yksiköiden välillä. Jokainen sai osallistua sekä kertoa

oman mielipiteensä. Ilmapiiri oli avoin keskustelulle ja mielipiteiden vaihtamiselle ja työskentely oli intensiivistä.

#### 4.4 Palaute ja arviointi

Palautteen ja arvioinnin koulutuksesta keräsin lokakuussa 2017 siten, että toimitin yksikön kiitoskortin sekä jokaiselle esimiehelle henkilökohtaisen kirjekuoren jossa sisällä oli palautelomake (Liite 3). Palautelomakkeet jaettiin esimiehille kokouksessa 17.10.2017 ja hain ne, kun kaikki halukkaat olivat vastanneet. Toimitin palautelomakkeita kahdeksan kappaletta ja niistä palautetiin kuusi. Palautelomakkeessa (Liite 3) esitettiin kymmenen kysymystä, joista seitsemän oli kyllä/ei-kysymyksiä ja kolme monivalintaa.

##### 4.4.1 Aiheen tärkeys ja teoriaosuus

Vastaajista kaikki kokivat aiheen tärkeänä. Teoriaosuuden suhteen vastaajista neljä koki teoriaosuuden olleen riittävän kattava. Yksi oli jättänyt kohdan tyhjäksi ja yksi oli sitä mieltä että teoriaosuus ei ollut riittävän kattava. Yksi vastaajista toivoi, että teoriaosuutta olisi käsitelty keskustellen. Vastaajista neljä oli sitä mieltä, että teoriaosuuteen oli varattu riittävästi aikaa. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että aikaa ei ollut varattu riittävästi. Teoriaosuuteen liittyen toteutuksesta palautetta tuli myös sähköpostitse klinisen hoitotyön asiantuntijalle ensimmäisen koulutuspäivän jälkeen seuraavasti:

*"En ollut etukäteen niin hyvin perehtynyt tai en tiedä oliko tästä tullut infoa minkälainen tämä tilaisuus oli. "*

*"Paljoakaan hän ei saanut meitä puhumaan. "*

*"Olisiko pitänyt kysyä esim. että kertoisimme esimerkkejä eikä niinkään mitä mieltä olette tästä. "*

*"Selkeä esiintyjä ja vaikka oli iltapäivä ja huono ilma huoneessa niin hän sai pidettyä mielenkiinnon."*

*"Reipas ja eteenpäin menevä esiintyminen. "*

*"Esiintyminen oli selkeää ja luontevaa, hän hallitsi sanottavansa"*

*"Hän vei tuntia sujuvasti eteenpäin eikä vaivautunut vaikka keskustelua ei kovin paljoa syntyntytkään"*

*"Tulosteet olivat hyvät"*

*"Nyt ei mieleeni nouse korjattavaa, kehitettävää"*

#### 4.4.2 Toiminnallinen osuus ja prosessi kokonaisuutena

Kaikki viisi toiseen koulutuspäivään osallistunutta vastaajaa oli sitä mieltä, että toiminnallisen osuuden toteutusmenetelmä oli hyvä. Toiseen koulutuspäivään osallistuneet olivat sitä mieltä, että toteutukseen oli varattu riittävästi aikaa ja he olivat sitä mieltä, että prosessi oli hyödyllinen omaa työtä ajatellen ja että he saivat jotakin uusia ajatuksia liittyen omaan esimiestyöhönsä.

Parhaimmaksi koettiin:

- tärkeä yhteinen keskustelu aiheesta
- toiminnallinen osuus sekä työskentelytekniikka oli toimiva
- kaikkien osallistuminen ja mukana oleminen
- toiminnallisissa ryhmitöissä oli hyvää keskustelua ja asioihin tuli monenlaisia näkökulmia
- toiminnallinen osuus oli mukava kun ensin pienessä porukassa mietittiin asioita
- erillinen ajankohta pohtia aihealuetta
- koko esimiesporukka kasassa

#### 4.4.3 Ajatukset jatkotyöskentelyä varten sekä muu palaute ja kommentit

Toiseen koulutuspäivään osallistuneille jäi erityisesti mieleen omaa esimiestyötä ajattelun seuraavia asioita:

- innostuneisuuden tärkeys työhyvinvoinnin tukena
- työskentelytekniikka; sitä voisi hyödyntää omassa työyksikössä
- työntekijöiden aktivointi ja näkökulmia miten asiat voisi esittää toisin työntekijän näkökulmasta



- osastokokouksiin pitäisi saada enemmän osallistavaa työskentelytapaa, jotta työntekijät voisivat tuoda esille uusia ideoita ja uusia näkökulmia
- oman vireystilan ja motivoitumisen vaikutus työyhteisön muihin jäseniin

Muuta palautetta ja kommentteja oli kirjattu seuraavasti:

*”kiireen keskellä keskittyminen voi olla hankalaa”*

*”teoriaosuudessa oli jonkin verran toistoa, siihen olisi ollut hyvä saada enemmän konkretiaa mukaan elävöittämään”*

*”materiaali työnimusta ja toiminnallisen osuuden tuotoksesta olisi tärkeä saada esimiehille”*

*”kiitos, sain uutta innostusta taas”*

*”hyvin valmistauduttu tapaamisiin”*

*”ei liian raskas prosessi”*

#### 4.5 Yhteenvetona lopputapaaminen

Lopputapaaminen oli sovittuna osastonhoitajakokouksen yhteyteen 14.11.2017. Tarkoituksena oli esitellä lyhyt yhteenveto prosessista sekä palautteet. Toiveena oli myös kirjallinen kooste koko prosessista esimiesten käyttöön (Liite 4). Lopputapaamisella oli merkitys myös prosessin lopettamisen kannalta. Tarkoituksena oli myös jättää mietittäväksi ajatus jatkotyöskentelyn tarpeellisuudesta sekä käsittelemättä jääneiden teemojen jatkotyöskentelystä.

Lopputapaamisessa oli läsnä ylihoitaja sekä neljä muuta esimiestä. Olin tehnyt kirjallisen koosteen (Liite 4) prosessista (kaikki teemat, käsittelyyn valitut teemat ja niistä tuotettu materiaali, parhaaksi koetut asiat sekä kehittämisajatuksia) ja tulostanut sen jokaiselle osallistujalle. Kävin lyhyesti läpi palautetta koko prosessista sekä parhaaksi koetut asiat

ja kehittämisajatuksia. Käsittelimme lopuksi yhdessä myös mahdollisia jatkotyöskentelymahdollisuuksia ja ajatuksia, näitä käsitellään myös pohdinnassa. Lopputapaaminen toimi hyvänä lopetuksena ja yhteenvetona prosessille.

## 5 POHDINTA

### 5.1 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyötä tehdessä on tärkeää ottaa huomioon eettiset kysymykset. Epäonnistuminen eettisyydessä vie pohjan pois koko työltä. Työntekijät ratkaisevat paljon erilaisia kysymyksiä sekä tekevät päätöksiä etiikkaan liittyen eri vaiheessa opinnäytetyön prosessia. (Kylmä & Juvakka 2007, 137.)

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä noudatettiin yleisiä tutkimuseettisiä periaatteita ja käytäntöä. Näitä ovat mm. tarkkuus, huolellisuus ja rehellisyys koko prosessin ajan, tallennettaessa tuloksia sekä niitä esitettäessä. Myös samoja periaatteita noudatetaan tutkimuksia ja niiden tuloksia arvioitaessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 24.)

Opinnäytetyössä käytettiin hyvän tutkimuseettisen käytännön mukaisia ja näyttöön perustuvia lähteitä, mikä liittyy myös työn luotettavuuteen. Opinnäytetyön toteutuksesta tehtiin toimeksiantosopimus, jossa määriteltiin sopimuksen osapuolet sekä sopimuksen sisältö ja salassapitoon liittyvä materiaali. Tuplatiimitekniikalla kerättävä materiaali säilytettiin asianmukaisesti ja kirjattiin opinnäytetyöhön anonymiteettiä noudattaen. Opinnäytetyössä ei myöskään mainita organisaatiota, yksiköitä eikä osallistujia nimeltä.

Osallistujien määrä oli pieni, joten sen perustella ei voida tehdä mitään yleistäviä oletuksia eikä tulkintoja. Samaa menetelmää käyttäen voitaisiin toteuttaa myös koulutus-tapahtuma toiselle kohderyhmälle tai suuremmalle ryhmälle.

### 5.2 Prosessin arviointi

Kokonaisuudessaan prosessi sujui melko hyvin. Aluksi vaikeuksia oli aiheen rajaamisessa sekä näkökulman valitsemisessa. Työntekijän näkökulma olisi ollut myös kiinnostava, mutta yhteistyössä toimeksiantajan kanssa päädyttiin kuitenkin lopuksi esimiesnäkökulman tarkastelemiseen. Aiheen rajaamista ja tarkentamista helpottivat keskustelut toimeksiantajan kanssa, tällöin saatiin tarkennettua näkökulmaa. Materiaalia aiheesta löytyi paljon ja myös tämän vuoksi rajaaminen oli haasteellista. Teema oli ajankohtainen sekä kiinnostava, joten työtä oli mielenkiintoista tehdä.

Aikaa koulutustilaisuuksiin olisi ollut hyvä varata vieläkin enemmän. Varsinkin teoria-osuuden läpikäyminen tapahtui nopeasti eikä osallistujien aktivoimiseen ollut riittävästi aikaa. Keskustelua ei juurikaan herännyt. Jälkikäteen ajatellen olisi ollut hyvä lähettää osallistujille etukäteen tiedoksi vaikka sähköpostitse tiedote prosessin tarkoituksesta, sisällöstä sekä aikataulusta. Se olisi selkeyttänyt heti aluksi koko prosessin kulkua osallistujille. Tässä kuitenkin sovittiin, että tiedottaminen tapahtui ylihoitajan ja kliinisen hoitotyön asiantuntijan kautta. Ensimmäisen koulutuspäivän ajankohta ei ollut paras mahdollinen, koska samaan päivään oli koulutuksen sopimisen jälkeen tullut toinenkin koulutus, joten esimiehet tulivat sieltä suoraan. Ajankohtana myöskään iltapäivä toisen koulutuksen jälkeen ei ollut paras mahdollinen, koska pitkä päivä oli jo takana ja keskittyminen haastavaa. Lisäksi asiaa oli paljon ja aika lyhyt. Aihe koettiin kuitenkin tärkeänä ja käsittelemisen arvioisena.

Toiminnallisen osuuden käsittelemiseen varattu aika olisi myös voinut olla omasta mielestäni hieman pidempi. Palautteen mukaan osallistujat kokivat käytetyn ajan kuitenkin riittäväksi. Teimme tilaisuuden aluksi suunnitelmaa aikataulusta ja käsiteltävistä asioista, mutta koska keskustelua heräsi paljon emme ehtineet käsitellä kaikkia valittuja teemoja. Myös loppua kohden tuli asioiden käsittelemisessä hieman kiire, mikä saattoi vaikuttaa keskittymiseen. Lopuksi ei myöskään ehditty käsitellä koko prosessin sujumista eikä tehdä riittävää yhteenvetoa ajan loppumisen vuoksi.

Osallistujat olivat aktiivisia ja aihe herätti paljon keskustelua, mikä oli ehdottomasti hyvä asia. Koulutus toimi myös tavallaan työnohjauksellisena, koska se mahdollisti esimiehille yhteistä aikaa teemojen käsittelyyn. Tuli myös ilmi, että käytännön arjessa ei riitä aikaa tämän kaltaisen teeman käsittelyyn koko esimiesryhmällä.

Tilanteessa keskeytyksiä aiheutui siitä, että esimiehillä oli työn luonteesta johtuen puhelimet mukana ja he joutuivat keskittymään samalla myös muiden työtehtävien hoitamiseen. Tästä käytiin myös keskustelua ja todettiin, että työn luonne vaatii jatkuvia keskeytyksiä ja esimiehiltä kykyä hoitaa useita asioita samanaikaisesti. Vaikka esimiehet joutuivatkin poistumaan välillä hoitamaan asioita, he pystyivät nopeasti keskittymään teemaan uudelleen, mikä kertoo siitä, että tähän on ilmeisesti totuttu. Omaan keskittymiseen keskeytykset vaikuttivat jonkin verran.

Prosessin tarkoituksena oli nostaa esiin konkreettisia keinoja, joilla esimies voi tukea työntekijän työn imua. Tarkoituksena oli myös tehdä näkyväksi niitä keinoja, joilla esimies jo tällä hetkellä tukee työntekijän työn imua. Näitä keinoja löydettiin paljon. Huomioitiin

siis myös, että työntekijän työn imun tukeminen on jatkuvasti läsnä esimiehen arjessa ja monet tukemisen keinot ovat tuttuja. Lähinnä tämän prosessin kautta keinoja tehtiin näkyväksi ja voitiin huomioida, että niistä toteutetaan monia. Teoriaosassa käytiin läpi materiaalia liittyen INSPI-työkirjoihin ja nostettiin esiin niiden hyödyntäminen työryhmässä sekä omassa esimiestyössä. Käytiin myös läpi Työterveyslaitoksen työn imu-testin (Hakanen 2009) teettämisen mahdollisuus sekä itselle esimiehenä että työntekijöille. Vaihtoehtoa testin teettämiseen osallistujille koulutuksen alussa mietittiin, mutta päädyttiin kuitenkin siihen ettei sitä tehdä tässä yhteydessä.

Toisessa koulutuspäivässä nousseet teemat ovat osittain samoja, mitä nousee esiin myös työn imusta tehdyissä tutkimuksissa sekä kirjallisuudessa. Rautauoman (2017) tutkimuksessa voitiin todeta esimiesten käyttävän seitsemää erilaista toimenpidettä joiden avulla voitiin vaikuttaa työn voimavaroihin, yksilön voimavaroihin sekä työn merkityksellisyyteen. Lisäksi pyrittiin vaikuttamaan muun muassa kyvykkyyden tunteeseen sekä vaikutusmahdollisuuksien kokemiseen. Mahdollisuus vaikuttaa sekä osallistaminen nousivat esiin myös toisessa koulutuspäivässä esimiesten tärkeinä kokemuksissa teemoissa. Rautauoman tutkimuksessa haluttiin myös nostaa esiin avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen merkitystä jossa kannustamisella on tärkeä rooli. Kannustaminen nousi esiin toisessa koulutuspäivänä tärkeimpänä valittuna teemana esimiesten toimesta. Esimiehet nostivat tärkeänä aluksi esiin myös kuuntelun, avoimuuden ja läsnäolon jotka kaikki liittyvät vuorovaikutuksellisuuteen. Esimiehet tunnistivat paljon tärkeitä vaikuttamiseen liittyviä keinoja omassa toiminnassaan.

Jatkotyöskentelynä voisi valita käsittelyyn yhdessä esimiesten kanssa sellaisen työn imuun liittyvän teeman, jonka suhteen tällä hetkellä haasteita tai vaihtoehtoisesti sellainen teema, jonka esimiehet kokevat tärkeimmäksi työn imun tukemisessa. Käsittelyyn valittaisiinkin vain yksi teema, joka käsiteltäisiin samaa Tuplatiimi-tekniikkaa hyödyntäen. Työskentelyä voisi jatkaa pidemmälle siten, että keinojen läpikäymisen jälkeen valittaisiin tietyt keinot, joiden toteutusta käytännössä lähdettäisiin kehittämään. Tähän käytäisiin läpi tavat, millä kehittämistä lähdetään tekemään sekä sovittaisiin aikataulu sekä vastuhenkilöt.

Jatkotyöskentelyyn liittyen voisi myös keskittyä esimiesten omaan työn imuun sekä sen tukemiseen ja keinoihin. Esimiehen kohdistuu usein paljon erilaisia odotuksia sekä haasteita ja työ on vaativaa. Nykytyöelämässä muutos on jatkuvaa ja paineita on sekä hoidon tuloksellisuuden että taloudellisuuden puolelta. Tämä asettaa vaatimuksia sekä työntekijöiden että esimiehen jaksamiselle.

Jatkotyöskentelyä ajatellen olisi myös mielenkiintoista keskittyä seuraavaksi työntekijän näkökulmaan siten, että esittäisi heille saman kysymyksen siitä miten esimies voi tukea työntekijän työn imua. Mielenkiintoista olisi nähdä, nostavatko työntekijät esiin samoja teemoja kuin esimiehet. Mielenkiintoista olisi myös nähdä, mitkä viisi teemaa työntekijät nostaisivat tärkeimmiksi ja miten he konkretisoisivat niitä. Oleellista olisi myös, ovatko teemat samoja kuin esimiesten valitsemat. Työskentelyä voisi tämän jälkeen jatkaa myös siten, että asetettaisiin rinnakkain esimiesten nostamat teemat ja työntekijöiden nostamat teemat ja käytäisiin niistä keskustelua. Näin voitaisiin toimia jokaisessa yksikössä esimiesten johdolla. Olisi tärkeää nostaa esiin yhteneväisyydet sekä eroavuudet. Oleellista olisi myös käydä keskustelua siitä, miten valittuihin teemoihin oli päädytty sekä siitä miten teeman kanssa työskentelyä voisi jatkaa. Vertailun jälkeen olisi hyvä yhdessä valita kehittämiskohteet sekä työntekijöille että esimiehille ja jatkaa työskentelyä niiden teemojen parissa. Näin ollen sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmat nostettaisiin avoimeen keskusteluun ja tehtäisiin näkyviksi puolin ja toisin. Se voisi lisätä ymmärrystä ja avata molempien näkökulmia käytännön työtä ajatellen. Se voisi myös nostaa esiin ongelmakohtia, joissa näkemykset poikkeavat täysin toisistaan. Tämän kaltainen työskentely osallistaisi ja vastuuttaisi esimiesten lisäksi myös työntekijöitä ja täten tämä prosessi voitaisiin laajentaa koskemaan myös työntekijöitä.

Jatkotyöskentelyn näkökulmana voisi olla myös työntekijän oman työn imun tukeminen ja keinot siihen sekä jokaisen työntekijän oma vastuullisuus sen suhteen. Myös se näkökulma olisi antoisa ja herättäisi varmasti keskustelua.

Kaiken kaikkiaan koin aiheen erittäin mielenkiintoisena. Aiheesta oli mahdollista löytää paljon erilaisia näkökulmia ja kirjallisuutta sekä materiaalia löytyi paljon. Toiminnallinen työskentely oli ajatuksia herättävää sekä menetelmänä mielestäni toimiva ja mielekäs. Koin työskentelyprosessin hyödyllisenä kokonaisuutena oman oppimiseni kannalta sekä opiskelijana että omassa työssäni esimiehenä. Herännyt keskustelu oli mielenkiintoista ja herätti paljon ajatuksia myös omaan työhöni liittyen. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli antoisaa ja mielekästä sekä opettavaista. Mukana olleet esimiehet olivat aktiivisia ja kiinnostuneita työskentelemään aiheen parissa, sillä oli suuri merkitys kokonaisuuden onnistumisen kannalta.

## LÄHTEET

- Airila, A. Hakanen, J. Punakallio, A. Lusa, S. & Luukkonen, R. 2012. Is work engagement related to work ability beyond working conditions and lifestyle factors? *International Archives of Occupational and Environmental Health* 85 (8), 915-925.
- Aulankoski, S. 2016. Törmäyksistä työniloon. Työterveyshuolto tukena työn ristiriidoissa. Duodim. Helsinki.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, sosiaalipsykologian laitos.
- Hakanen, J. Bakker, A. & Demerouti, E. (2005) How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, volume 113, issue 6. 479-487.
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu-menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. Harju, L. Seppälä, P. Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali- innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos. Tampere.
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2012. Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Hakanen, J. 2017. Työn imu. THL:n www-sivut. Työntekijän oma työn imu. Viitattu 11.6.2017. <https://www.thl.fi/fi/>
- Harju, L. Aminoff, M. Pahkin, K. & Hakanen, J. 2015: Inspistä! Työn tuunaajan käsikirja. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Hirsijärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Juutinen S. 2016. Läsnäoleva esimies työn mielekkyyden mahdollistajana: Oulun yliopistollisen sairaalan vastasyntyneiden hoitoyksikön työntekijöiden näkemykset työn mielekkyyteen vaikuttavista tekijöistä. Vaasan yliopisto.
- Kanninen, K. & Uusitalo-Arola, A. 2015. Lyhytterapeuttinen työote. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Koskensalmi, S. Seppälä, P. Hakanen, J. & Pahkin, K. 2015: Innostava esimies- Inspistä! Esimiehelle työkirja. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
- Lerssi- Uskelin, J. & Vanhala, A. 2011: Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Luomi, J. 2008. Tuplatiimin taikaa. Menetelmäanalyysi NLP-viitekehityksessä. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos.
- Perhoniemi, R. & Hakanen, J. 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia* 48 (2), 88-101.

- Rautauoma, K. 2017. Esimies työn imun kasvattajana. Pro gradu-tutkimus. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burn-out and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior* 25(3), 293-315.
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä-matkalla työhyvinvointiin. Unipress.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.
- Työterveyslaitoksen www-sivut, Hakanen, J. Työn imu. Viitattu 11.6.2017.
- Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan-yhdessä! Kauppakamari. Viro.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma. Tallinna.
- Vuori, J. Wallin, M. & Kirves, K. 2017. Työn imua uran seniorivaiheeseen- kenttäkokeellinen interventiotutkimus 17 työorganisaatiossa. Työterveyslaitos. Helsinki.



## Powerpoint-esitys koulutusiltapäivästä 31.8.2017



### Miksi työn imu aiheeksi?

- ▶ AMK päivityskoulutus
- ▶ Ajankohtainen aihe
- ▶ Oma kiinnostus liittyen esimiestyöhön, oma rooli
- ▶ Miten saada aikaan työn imua nykyisessä työelämän haastavassa tilanteessa?
- ▶ Esimiehen rooli ja vaikutusmahdollisuudet?
- ▶ Keinot?

## Oma koulutustausta

- ▶ Kehitysvammaistenhoitaja, 1994
- ▶ Sairaanhoidaja, psykiatrinen hoito, 2000
- ▶ Päihdetyön erikoistumisopinnot 25ov, 2001
- ▶ Mielenterveystyön erikoistumisopinnot 25ov, 2001
- ▶ Psykoterapeutti ET (ratkaisukeskeinen), 2006
- ▶ Perhepsykoterapeutti ET, 2010
- ▶ Uusperheneuvoja, 2013
- ▶ Lähisuhdeväkivallan ennaltaehkäisyn avain-kouluttaja, 2014
- ▶ Johtamisen erikoisammattitutkinto 09/2016 → 12/2017
- ▶ Sh AMK-päivitys, monimuoto 01/2017→12/2017

## Oma työkokemus

- ▶ Turun psykiatria (sh), päihdeosasto A3, 2001-2002
- ▶ Turun psykiatria (sh), korvaushoitopoliklinikka, 2002-2008
- ▶ VSSHP (sh+ aoh), lasten psykiatrian osasto 410, 2008-2010
- ▶ Turun yliopisto (tutkimushoitaja), Finnbrain-projekti, 2011-2012
- ▶ A-klinikkasäätiö, Turun katkaisuhuolto- ja selviämisasema (vastaava sh), 2012  
→ palveluesimies 1.9.2015 →
- ▶ Esimiehenä toiminut yhteensä noin 7 vuotta

## Työn imun käsite Hakasen mukaan:

- ▶ Työn imulla tarkoitetaan myönteistä työhön liittyvää tunne- ja motivaatiotilaa
- ▶ Työn imua kuvaavat:
  - ▶ Tarmokkuus →kokemukset energisyydestä ja halusta panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös liittyen vastoinkäymisten kohtaamiseen
  - ▶ Omistautuminen →kokemukset työn merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta ja ammattitilpeydestä
  - ▶ Uppoutuminen →työhön keskittyminen, paneutuminen ja niistä koettu nautinto
  - ▶ "työn imuinen on siis energinen, innostunut ja ylpeä työstään. Työn imuinen keskittyy ja nauttii työhön syventymisestä."

## Työn imu on yhteydessä:

- ▶ Vahvempaan työhön ja organisaatioon sitoutumiseen
- ▶ Haluun jatkaa työssä ja työelämässä pidempään
- ▶ Parempaan suoriutumiseen työssä (aloitteellisuus, työn tuottavuus)
- ▶ Uudistushakuiseen ja kokeilevaan toimintaan (työn tuunaaminen)
- ▶ Hyviin työyhteisötaitoihin ja ystävällisyyteen työpaikalla
- ▶ Tyytyväisyyteen muuhun elämään, työn ja perheen myönteiseen vuorovaikutukseen
- ▶ Palautumiseen työpäivän jälkeen
- ▶ Psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen

## Kuinka työn imuinen olet juuri nyt? Entä työryhmäsi?

- ▶ Millaisia tunteita työn tekeminen sinussa herättää?
  - ▶ Kuinka työn imuinen olet tällä hetkellä?
  - ▶ Työn imun tason testaaminen [www.ttl.fi/tyonimu](http://www.ttl.fi/tyonimu)
  - ▶ Millaisissa tilanteissa olet kokenut paljon työn imua?
  - ▶ Mitkä asiat vahvistivat työn imuasi?
- 
- ▶ Kuinka työn imuinen työyhteisösi on?
  - ▶ Milloin työyhteisössä on ollut paljon työn imua, miltä työyhteisö on näyttänyt ja tuntunut silloin? Miten olet itse esimiehenä toiminut tällöin?

## Mikä edistää työn imua?

- ▶ Työhön liittyvät voimavarat, jotka ovat myönteisiä psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia työolotekijöitä jotka sekä puskuroivat työn vaatimuksia että auttavat työtehtävien menestyksellisessä suorittamisessa. Ne myös synnyttävät työntekijässä sisäistä halua tehdä työt hyvin
- ▶ Näitä ovat:
  - ▶ Tehtävätason voimavarat → työn ydin: palkitsevuus, kehittävyys, monipuolisuus, näkyvät tulokset, onnistuminen asiakastyössä
  - ▶ Työn järjestelyihin liittyvät voimavarat → työn organisointi: vaikuttamismahdollisuudet, roolien ja tavoitteiden selkeys, työaikojen joustavuus
  - ▶ Sosiaaliset voimavarat → työyhteisön myönteinen vuorovaikutus, esimiehen toiminta → esimiehen ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus, johtamisen selkeät käytännöt, arkinen huomaavaisuus, työryhmän ystävällisyys, palaute ja arvostus, muiden kokemaa työn imua
  - ▶ Organisatoriset voimavarat → organisaatiokulttuuri → työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat, työpaikan ilmapiiri, työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt

## Mikä edistää työn imua?

- ▶ Yksilölliset voimavarat, jotka vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti siihen miten työn voimavaroja osataan hyödyntää ja kuinka työolot koetaan
- ▶ Näitä ovat:
  - ▶ Optimismi
  - ▶ Sinnikkyys
  - ▶ Joustavuus
  - ▶ Luottamus omaan ammatilliseen pystyvyyteen
  - ▶ Hyvä itsetunto

## Työssä innostuminen?

- ▶ Perusedellytyksenä ja kivijalkana on työpaikan sujuva arki
- ▶ Yksikön arvot pohjana
- ▶ Innostuminen on jokaisen asia ja jokainen voi vaikuttaa
- ▶ Innostumista tukee erityisesti mahdollistava, osallistava ja yhteisöllinen johtaminen → sen myötä kaikilla on mahdollisuus ja toisaalta myös vastuu yhteisestä toiminnasta innostavan työn ja ilmapiirin luomiseen
- ▶ Lisäksi tarvitaan luottamusta, rohkeutta, luovuutta, avoimuutta, arvostusta, sitoutumista, positiivisuutta ja jokaisen vastuun kantoa

## Työssä innostuminen?

- ▶ Työssä innostuminen koostuu innostavuutta ja luovuutta tukevista puitteista, yhdessä osaamisesta, innostavasta työstä, me-hengestä ja hyvistä työyhteisötaidoista
- ▶ Vaatii tilaa, aikaa ja pysähtymistä sekä lisäksi vaaditaan johdon ja työntekijöiden suostumus ja sitoumus uudenlaiseen tapaan olla vuorovaikutuksessa ja toimia yhdessä
- ▶ Esimiehet ovat tärkein sidosryhmä organisaation sisällä ja heidän rooliinsa voidaan määritellä kuuluvaksi työssä innostumista tukevia ja edesauttavia asioita kuten valmentava ja mahdollistava johtaminen → työssä innostuminen voi olla esimiehelle uusi työkalu ja mahdollisuus
- ▶ Innovatiivisuus, konkretia ja heittäytyminen!

## Innostava esimiestyö

- ▶ Voimaannuttavaa ja kehittävää
- ▶ Inhimillistä johtamista
- ▶ Työntekijöiden tarpeet huomioivaa → työntekijän työn imu → organisaation menestys
- ▶ Mahdollistaa uutta luovan työn tekemisen sekä innostaa siihen
- ▶ Palveleva johtaminen (INSPI) → halu palvella, auttaa ja mahdollistaa työntekijöiden paras ensisijaista. Toissijaisesti syntyy tietoinen halu johtaa
- ▶ Aito kiinnostus työntekijöistä
- ▶ Halu edistää työntekijöiden kehittymistä → vahvistaa työntekijöiden työn imua
- ▶ Tavoitteena auttaa työntekijää parhaalla mahdollisella tavalla → työpaikka menestyy

## Esimiehen ominaisuudet ja tehtävät

- ▶ Luoda rakenteita jotka mahdollistavat yhteistä vastuunottoa ja yhdessä luomista
- ▶ Rakentaa aitoa yhteistoimintaa asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa
- ▶ Kyky olla läsnä vuorovaikutuksessa, kuunnella, mahdollistaa ideoiden ja ajatusten esiintuomista
- ▶ Antaa tilaa kaikille
- ▶ Nähdä koko henkilöstö aktiivisena toimijana
- ▶ Hyödyntää sosiaalista pääomaa ja luottamuksen merkitystä
- ▶ Mahdollistaa ja luoda organisaatioon riittävästi sisäistä vuorovaikutusta ja toiminnan rakenteita jotka mahdollistavat yhteisen tekemisen
- ▶ Tavoitteena erinomaiset tulokset kehittymisen, innostamisen ja innostumisen kautta → tasainen vastuunjako → yhteiset tavoitteet → työn tärkeys korostuu → motivoituminen helppoa

## Esimiehen ominaisuudet ja tehtävät

- ▶ Johtajaksi kehitytään ajan, kokemuksen ja oppimisen myötä
- ▶ Kiinnostus ihmisiin ja yhteisölliseen organisaation kehittämiseen
- ▶ Omien johtamiskäsitysten sekä oman näkemyksen siitä miten ihmisiä ja työyhteisöjä johdetaan tiedostaminen
- ▶ Me-puhetta
- ▶ Yhteinen visio, joka rakennettu yhteisessä dialogissa ihmisten omista näkemyksistä ja organisaation visiosta ja tavoitteista
- ▶ Johtamisen perustana on itsetuntemus ja itsekunnioitus
- ▶ Persoonallisuus ja aitous- viestintä ja vuorovaikutus
- ▶ Yhdessä tekeminen ja kollektiivinen osaaminen
- ▶ Tärkeää on esimiehen ohjaus- ja vuorovaikutustaidot, innostavuus, energian jakaminen, useiden roolien hallinta sekä ajankäytön ja itsensä johtamisen taidot



Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011, työterveyslaitos

## Innostava esimies:

- ▶ Kannustaa kehittymään
- ▶ Arvostaa työntekijöitään sekä heidän osaamistaan
- ▶ On aito ja rehellinen
- ▶ Sallii virheet ja antaa anteeksi
- ▶ Näyttää suuntaa ja näkee tavoitteen minkä suuntaan ollaan menossa
- ▶ Kantaa vastuun kokonaisuudesta



## Kannusta kehittymään

- ▶ Motivoi, mahdollista ja kannusta → rohkaise työntekijöitä aloitteellisuuteen, uudistushakuisuuteen ja tue työssä kehittymistä
- ▶ Vahvista työntekijöiden uskoa ja luottamusta omiin kykyihin
- ▶ Vahvista työntekijöiden itsearvostusta ja ammatillista pystyvyyttä
- ▶ Kannusta itsensä johtamiseen (työn yksilöllinen muokkaaminen ts. työn tuunaaminen [www.thl.fi/inspi](http://www.thl.fi/inspi))

## Työkirjan kysymyksiä mietittäväksi:

- ▶ Miten hyvin olet onnistunut kannustamaan työntekijöitäs kehittymään?
- ▶ Kuinka hyvin tiedät ja tunnistat työntekijöidesi vahvuudet?
- ▶ Mitkä asiat mahdollistivat kannustamisen onnistumisen, miten toimit tällöin?
- ▶ Myönteisen palautteen merkitys kehittymisen tukena?

## Arvosta työntekijöitä ja heidän osaamistaan

- ▶ Tue työntekijöiden ja työryhmän työtä → kun työn on valmis, anna kunnia työstä omalle porukalle eli niille kenelle se oikeasti kuuluu
- ▶ Toimi työntekijöiden hyväksi myös kulissien takana
- ▶ Ymmärrä, että työn onnistuminen ja työryhmän menestyminen on kunnian aihe myös esimiehelle itselleen

## Arvosta työntekijöitä ja heidän osaamistaan

- ▶ Tunne omat vahvuutesi ja heikkoutesi ja ymmärrä, että työryhmässä on itseäsi tietävämpiä ja taitavampia työntekijöitä
- ▶ Arvosta itseäsi taitavampia ja etsi aktiivisesti parasta osaamista työryhmässä
- ▶ Osaa suhteuttaa saavutuksesi ja aikaansaannoksesi ja ole tarvittaessa valmis uudelleenarviointiin ja kritiikistä oppimiseen

## Ole aito ja rehellinen

- ▶ Ole oma itsesi, pidä aito minä mukana johtamisessa ja ammatillisessa roolissa
- ▶ Tunne omat vahvuutesi ja ole sinut vahvuuksiesi ja heikkouksiesi kanssa äläkä käytä valta-asemaasi väärin piilottaaksesi heikkouksiasi
- ▶ Tiedä mikä on oikein ja halua toimia oikeudenmukaisesti erilaisissa tilanteissa
- ▶ Tee minkä lupaat tehdä
- ▶ Ole rehellinen itsellesi ja työyhteisöllesi
- ▶ Tiedä mikä on oikein ja oikeudenmukaista ja toimi moraalisesti sen mukaan erilaisissa työtilanteissa
- ▶ Tunnista omat tunteesi ja tuo omat kokemuksesi muiden tietoon, tunnista omat heikkoudet ja virheesi
- ▶ Ole työn arjessa oma itsesi ja kohtaa työntekijät aidosti

## Työkirjan kysymyksiä mietittäväksi:

- ▶ Miten hyvin mielestäsi osoitat työntekijöille että arvostat heidän työtään?
- ▶ Miten osoitat käytännössä arvostuksesi työntekijöille?
- ▶ Tiedätkö itse millaista toimintaa ja osaamista arvostat?
- ▶ Mitä muita puolia voisit työntekijässä arvostaa?
- ▶ Tiedätkö mitkä asiat innostavat työntekijöitäsi?

## Työkirjan kysymyksiä mietittäväksi:

- ▶ Millaisissa tilanteissa toimit/voit toimia aitona itsenäsi?
- ▶ Miten koet aitona itsenään käyttäytyvät ihmiset työpaikallasi, mitä aitona itsenä toimiminen tarkoittaa teillä?
- ▶ Missä tilanteissa tuntuu hankalalta tai jopa mahdottomalta olla aito?
- ▶ Mitä hyvää aitoudestasi on seurannut?

## Salli virheet ja anna anteeksi

- ▶ Ole lämminhenkinen ja myötätuntoinen
- ▶ Kykene ymmärtämään muiden näkökantoja olematta työyhteisön terapeutti tai hoivaaja
- ▶ Salli epäonnistumiset ja virheet
- ▶ Käsittele virheet oikeassa yhteydessä äläkä yleistä niitä koskemaan jokaista tilannetta
- ▶ Pysty antamaan anteeksi äläkä kannaa kaunaa → ymmärrä, että anteeksiantaminen mahdollistaa luottamuksen → työntekijät uskaltavat ottaa riskejä ja mennä mukavuusalueidensa ulkopuolelle

## Työkirjan kysymyksiä mietittäväksi:

- ▶ Miten työpaikallanne sallitaan epäonnistumisia ja virheitä, millaisia virheitä voidaan sallia? Miten toimitaan kun virheitä tapahtuu?
- ▶ Miten virheistä voisi oppia aiempaa paremmin?
- ▶ Miten voidaan luoda sallivampi ilmapiiri?

## Näytä suuntaa, näe tavoite

- ▶ Omaa selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan organisaation ja työntekijöiden tulee kulkea
- ▶ Ymmärrä se, että työntekijöiden tulee tietää mitä kulloinkin odotetaan että työntekijä voi työskennellä organisaation tavoitteiden mukaisesti
- ▶ Käy säännöllisesti keskustelua työntekijöiden kanssa siitä, mitä kultakin odotetaan suhteessa kykyihin ja mahdollisuuksiin
- ▶ Anna työntekijöille mahdollisuus päättää, mitkä ovat parhaat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi → samalla annat työntekijöille itselleen vastuun tavoitteiden saavuttamisesta
- ▶ Vastuuta työntekijöitä, se perustuu luottamukseen mutta samalla myös edelleen vahvistaa luottamusta

## Työkirjan kysymyksiä mietittäväksi:

- ▶ Mikä on perustehtävänne?
- ▶ Mihin suuntaan olette menossa, mikä on visionne ja mikä siinä innostaa?
- ▶ Tavoite→keinot→toimintatavat

## Kanna vastuuta kokonaisuudesta

- ▶ Ota vastuuta, palvele ensisijaisesti koko organisaation etua
- ▶ Omaa pitkäntähtäimen näkemys organisaation tavoitteista ja edistä niitä sosiaalisesti vastuullisella ja luotettavalla sekä kestäväällä esimiestyöllä
- ▶ Toimi tässäkin suhteessa työryhmän roolimallina

## Muuttuva ympäristö ja sen vaikutukset

- ▶ Organisaatioyksiköiden kasvaessa, toimenkuvien ja oman liikkumavaran kaventuessa tarvitaan esimiestaitoja joilla edistetään työn imun säilymistä ja uudelleen heräämistä
- ▶ Organisaatioissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa henkilöstön kokeman työn imun syntymiseen ja ylläpitoon
- ▶ Työn imun kokeminen on yksilöllistä eikä sen herättämiseen ole olemassa yhtä ainoaa kaikille toimivaa johtamistapaa → yksilön erilaisuuden huomioimisessa korostuu esimiehen tilannetaju, kyky havaita asioita jotka voivat edistää työntekijän onnistumista sekä keskustelutaito jonka avulla avataan asioiden merkitystä

## Mietittäväksi:

- ▶ Miten esimies voi tukea työryhmän työn imua?
- ▶ Mitä tehdä mikäli työn imu kadoksissa?
- ▶ Työryhmän vastuu ja rooli?
- ▶ Työkirjojen käyttö oman työn tukena?
- ▶ Innostava työyhteisö- projekti?
- ▶ Työn imu- testi ja sen hyödyntäminen
- ▶ Palaute?

## Jatkosuunnitelma ja aikataulu:

- ▶ Seuraava tapaaminen 27.9 klo 12.30-15
- ▶ Seurantakysely/palaute
- ▶ Opinnäytetyön esitys 11/2017

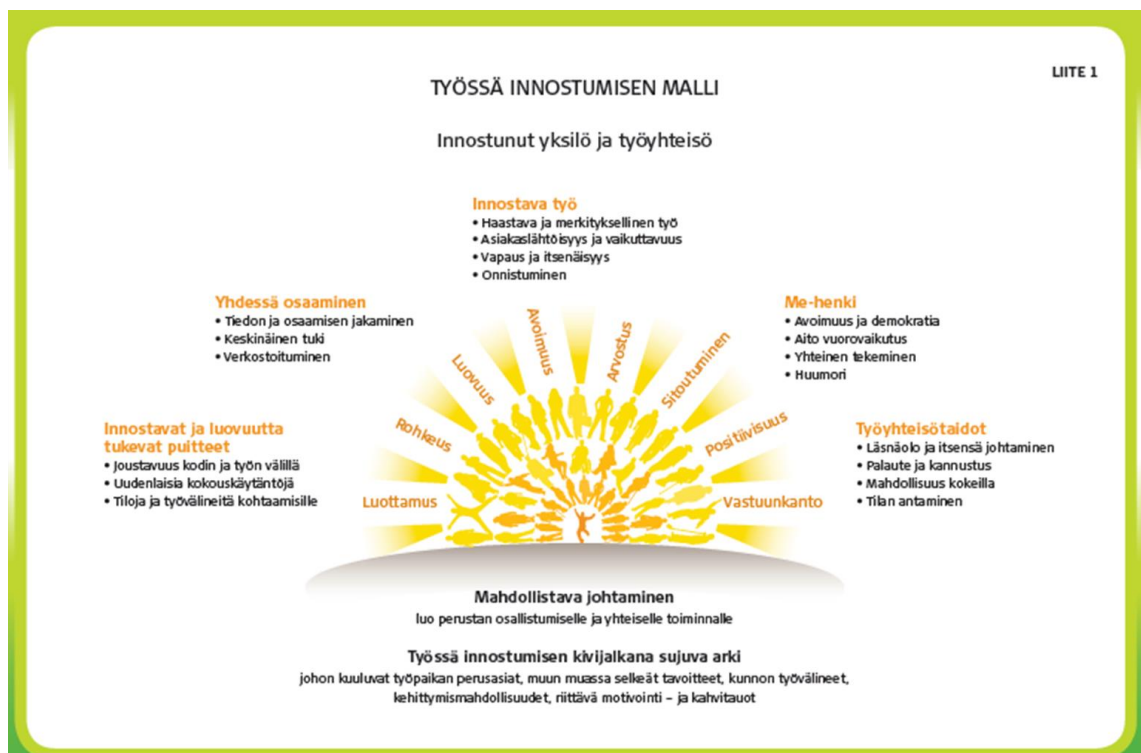
## Lähteet:

- ▶ Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012: Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali- innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos.
- ▶ Harju, Aminoff, Pahkin & Hakanen 2015: Inspistä! Työn tuunajaan käsikirja.
- ▶ Lerssi- Uskelin & Vanhala 2011: Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitos.
- ▶ Rautauoma 2017: Esimies työn imun kasvattajana. Pro-gradu, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- ▶ Koskensalmi, Seppälä, Hakanen & Pahkin 2015: Innostava esimies- Inspistä! Esimiehelle työkirja.



Kiitos 😊

## Powerpoint-esitys koulutusiltapäivästä 27.9.2017



## TAVOITTEENA TYÖN IMUN TUKEMINEN

- MILLÄ KEINOILLA ESIMIES VOI TUKEA TYÖNTEKIJÄN TYÖN IMUA?

## TUPLATIIMI-TYÖSKENTELY

- MIETI ENSIN YKSIN MILLÄ KEINOILLA ESIMIES VOI TUKEA TYÖNTEKIJÄN TYÖN IMUA?
- KIRJAA AJATUKSESI/EHDOTUKSESI/IDEASI PAPERILLE, 5-10 AJATUSTA

## TUPLATIIMI-TYÖSKENTELY

- KESKUSTELE AJATUKSISTASI PARIN KANSSA
- KERÄTKÄÄ YHTEISESTI MIELESTÄNNE 4-5 PARASTA AJATUSTA → ESITELKÄÄ AJATUKSENNE MUILLE
- VALITAAN YHDESSÄ PARHAAT AJATUKSET
- KÄYDÄÄN LÄPI KONKREETTISIA KEINOJA JOILLA ESIMIES VOI PARANTAA TYÖNTEKIJÄN TYÖN IMUA

PALAUTELOMAKE: ESIMIES TYÖNTEKIJÄN TYÖN IMUN TUKIJANA

1. Koitko aiheen tärkeänä?
  - a) Kyllä
  - b) En
  
2. Oliko teoriaosuus riittävän kattava?
  - a) Kyllä
  - b) Ei
  
3. Oliko teoriaosuuteen varattu riittävästi aikaa?
  - a) Kyllä
  - b) Ei
  
4. Oliko toiminnallisen osuuden toteutusmenetelmä hyvä?
  - a) Kyllä
  - b) Ei, miksi? \_\_\_\_\_
  
5. Oliko siihen varattu riittävästi aikaa?
  - a) Kyllä
  - b) Ei
  
6. Oliko prosessi hyödyllinen omaa työtäsi ajatellen?
  - a) Kyllä
  - b) Ei
  
7. Saitko jotakin uusia ajatuksia omaan esimiestyöhösi liittyen?
  - a) Kyllä
  - b) En
  
8. Mikä oli mielestäsi parasta?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
9. Mikä asia jäi erityisesti mieleesi jatkotyöskentelyä varten ajatellen omaa esimiestyötäsi?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
10. Muuta palautetta tai kommentteja:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ESIMIES TYÖNTEKIJÄN TYÖN IMUN TUKIJANA/Paula Casagrande

YHTEENVETO 14.11.2017

Kaikki teemat:

- koulutuksiin pääsyn mahdollistaminen
- vastuutehtävät (kokoukset)
- työaikajoustot, työaikapankki
- työyksikkö on tietoinen tavoitteista→yhteiset päämäärät
- palkitsemisjärjestelmät ja jatkuva palaute (asiakas, esimies, työryhmä)
- työssä jaksamisen tukeminen
- työntekijän vahvuuksien esiin nostaminen ja tukeminen
- osallistaminen
- tasapuolisuus
- oikeudenmukaisuus
- työn organisointi ja järjestäminen, selkeys
- työnkierto
- kuuntelu, työntekijä tuntee tulleen kuulluksi, avoimuus, rauha
- työvuorosuunnittelu
- läsnäolo
- perustehtävän selkeyttäminen, tiedottaminen
- osaamisen varmistaminen ja lisääminen
- perehdytys: suunnittelu ja mentorointi, ajantasaisuus
- työaikajärjestelyt: perhe/työn yhdistäminen
- kannustaminen ja kiittäminen
- mahdollisuus vaikuttaa, innovatiivisuus
- vetovoimainen organisaatio
- epäkohtiin puuttuminen mm. asiaton käytös

Valitut teemat:

1. Kannustaminen ja kiittäminen
2. Työaikajärjestelyt
3. Työn organisointi ja järjestäminen, selkeys
4. Perustehtävän selkeyttäminen: tiedottaminen
5. Osaamisen varmistaminen ja lisääminen

Kannustaminen ja kiittäminen:

- yksilöllisyys, eri sukupolvet→erilaiset odotukset palautteen suhteen
- tavat antaa palautetta, tunnistetaan yksilölliset erot sekä mihin on totuttu

- tietyt tasot
- kiittäminen→reagoidaan eri tavoin, eri tavat ottaa vastaan
- kateus jos toinen saa positiivista palautetta vs. kannustus
- positiivisen palautteen lisääminen-paljonko annetaan mm. kateuden vaikuttaa
- kiinnostus ja kyseleminen, kuulluksi tuleminen→huomioiminen ja aitous
- positiivisen palautteen vastaanottamisen vaikeus
- yleinen positiivinen palaute→yhteisen hyvän kehittäminen vähentää kateutta ja lisää positiivisuutta yleisesti
- potilaspalaute hyvää→tukee ja kannustaa
- kehityskeskustelut: minkä työntekijä kokee kannustavana, sen kysyminen
- läsnäolo hetkessä
- asiointitavat tiedossa→selkeä tieto miten ja koska saa yhteyttä
- huonejärjestelyt→kasvot ovelle päin "on saatavilla"
- parkkikiekko"
- läsnäolo→mitä tarkoitetaan? sen kysyminen työntekijöiltä
- osallistaminen→epäkohtien kirjaaminen, kehittäminen→vastuuttaminen ja vastualueet
- ryhmän tuki→innostaminen, innostuminen
- kokemusten jakaminen, tiedon jakaminen muille
- pelisäännöt→niistä muistuttaminen, suora palaute
- esimiehen saavutettavuus→tehtäväkuvaukset ja niiden läpikäyminen työryhmän kanssa→tietoisuuden lisääminen

#### Työaikajärjestelyt:

- varhainen tuki→keinot/joustomahdollisuudet mm. perhesyistä
- yhteisöllinen työvuorosuunnittelu/autonomia→mahdollisuus vaikuttaa→tyytyväisyys
- mahdollisuus toivoa→merkityksellistä!
- selkeät raamit pääosin
- tutustumiskäynnit toisiin yksiköihin→työn kierto helpompaa
- oikeudenmukaisuus→tieto perusteluista tärkeää
- työaikapankki→joustomahdollisuus→tyytyväisyys kasvaa
- osa-aikainen työ
- läpinäkyvyys työaikojen suhteen→oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus
- työaikaan liittyvät asiat tärkeitä työntekijöille
- työmoraali→ei mahdollisteta työajan väärinkäyttöä→seuranta

#### Työn organisointi:

- koordinoiva hoitaja→kantaa vastuun, hoitohenkilökunta saa keskittyä hoitotyöhön
- sijoittelut
- selkeät tehtävät ja vastuut

- logistiikkatehtävät
  - aikataulutus→resurssit oikeat
  - sisäisen yhteistyön lisääntyminen, tietoisuus kasvaa
  - kommunikointi→rauhoittelu ”taas paljon potilaita”-kielen välttely
  - tietoisuus, tasapainottelu
  - esimies huolehtii tietyt asiat mm. poissaolot, ei tuo huolta työryhmään
- 
- tiedottaminen oikeaan aikaan ja oikeista asioista→asioiden jakaminen ilman turhaa työntekijöiden kuormittamista
  - rakenteista huolehtiminen (tilat, välineet, koneet)
  - hiljainen raportointi→sen järjestäminen, rauha keskittyä 30-50 minuuttia
  - työrauhan mahdollistaminen ylipäättään
  - viestintä→keinot, tavat, kanavat, roolit, etätyöt?
  - työntekijän vastuuttaminen, keinot?
  - sähköpostin lukeminen
  - vaihtoehdot työn suorittamiseen
  - priorisointi→kenen prioriteettien mukaan edetään? merkittävää kokonaisuuden kannalta
  - päivittäisen johtamisen taulu (mittaukset, palaute, hoitoisuudet)
  - päivittäisen tiedottamisen taulu→kokoontumiset/tiimi, haastavien tunteiden läpikäyminen
  - resursointi/osallistaminen→yhteisen ajan järjestäminen tärkeää toimivuuden kannalta
  - tietoisuus/lääkärit→toiminnan suunnittelu helpottuu
  - perustehtävä ja strategia
  - hudlaus eli hudling joka arkiamu→potilastilanne, aikataulut, resursointi→varahenkilöt

#### Palaute, parhaimmaksi koettiin:

- tärkeä yhteinen keskustelu aiheesta
- toiminnallinen osuus sekä työskentelytekniikka oli toimiva
- kaikkien osallistuminen ja mukana oleminen
- toiminnallisissa ryhmissä oli hyvää keskustelua ja asioihin tuli monenlaisia näkökulmia
- toiminnallinen osuus oli mukava kun ensin pienessä porukassa mietittiin asioita
- erillinen ajankohta pohtia aihealuetta
- koko esimiesporukka kasassa

#### Ajatukset omaa esimiestyötä ajatellen:

- innostuneisuuden tärkeys työhyvinvoinnin tukena
- työskentelytekniikka; sitä voisi hyödyntää omassa työyksikössä

- työntekijöiden aktivointi ja näkökulmia miten asiat voisi esittää toisin työntekijän näkökulmasta
- osastokokouksiin pitäisi saada enemmän osallistavaa työskentelytapaa, jotta työntekijät voisivat tuoda esille uusia ideoita ja uusia näkökulmia
- oman vireystilan ja motivoitumisen vaikutus työyhteisön muihin jäseniin

Kehittämisaikajatkuitia:

- käsittelemättä jääneiden teemojen jatkaminen
- työntekijänäkökuima samaan aiheeseen→yhtenäisyydet ja eroavaisuudet
- esimies ja työntekijänäkökuimien vertailu→keskustelu niistä yhdessä→kehittämiskohteiden valinta
- työn imu- testin käyttö työryhmässä
- työkirjojen käyttö työskentelyn tukena



